



“十四五”规划的思考



因我不同
成就不凡
始于1845

目录

前言	3
1. 五大质量要素确保规划制订行稳致远	4
2. 全球经济放缓，不确定性加剧	5
2.1 全球化发生逆转与国际分工新动向	5
2.2 疫情令全球加速进入全面数字经济时代	5
3. 中国经济从高速增长到高质量发展	6
3.1 供给侧改革与技术创新拉动高质量发展	6
3.2 数字经济提速新旧动能转换	6
4. 向“现代化”迈进：更多的战略机遇窗口	8
4.1 “小康社会”开启，向“现代化”迈进	8
4.2 重点关注六大战略机遇	11
5. 行业竞争格局发生剧变	16
5.1 从“质的提升”向“智的飞跃”	16
5.2 以平台思维产业互融	16
5.3 集中度提高 张力增强	17
6. 企业转型突破—高质量与可持续	18
6.1 多元化创新驱动	18
6.2 产业布局升级	19
6.3 数字卓越运营	20
6.4 体制机制支撑	21
6.5 坚守风险底线	23
结束语	24

前言

全球化秩序正进入新的调整阶段，新冠疫情全球大流行更增强了全球政治经济的不确定性。国际分工的深化已使各国在产业链上相互依存，数字化技术与生产生活深度融合，疫情将加速全球化进程发生的逆转，同时推动数字化经济的全面渗透。

伴随着国际政治越来越复杂，中国来到了“十三五”规划纲要实施的收官之年，中国经济正由高速增长向高质量发展转变，“十四五”时期（2021~2025年）将是中国从小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键过渡期。中国将力争实现高质量发展多方面的齐抓共举，这将带来行业格局的转变，也将为企业创造更多的战略机遇。

中国经济的高质量发展要依靠企业的高质量和可持续发展。未来中国企业既要与中国国民经济的发展相衔接，也要把握世界政治经济动向，降低经营风险；既要应对当前挑战，也要厘清解决长远问题的思路，做好近中远期目标的衔接；既要准确把握自身的瓶颈问题，也要了解国内外标杆企业，找到自身的差距。这些都要求企业制订行稳致远的中长期规划。

为了助力企业制订高质量的未来发展战略，我们建议企业考虑以**国际化、前瞻性、创新性、整合性和实操性**为关键质量评价要素。后续章节会探索未来全球经济环境以及国际分工的新动向，分析中国宏观经济发展趋势，帮助企业前瞻未来更长远的环境变化；辨识未来需要关注的重要议题和战略机遇；从全球视角和区域视角审视企业所处行业竞争格局的变化，洞察企业转型突破的重要方向，力求以技术、管理和商业模式创新重新进行价值定位，实现可持续和高质量的发展。

1. 五大质量要素确保规划制订行稳致远

“十三五”规划的顺利实施，帮助中国抓住了重要战略机遇期，经济转型升级取得进展，经济发展进入了“形态更高级、分工更优化、结构更合理”的新常态。与此同时，中国企业的实力也得到了显著的提升。国有企业进一步做强、做优、做大，部分具有自主创新能力的国有骨干企业实力增强，不仅提升了中国经济的抗风险能力，同时也增强了自身在世界竞争中的影响力。随着企业创新主体地位和主导作用得到进一步强化，部分有实力的民营企业在全球配置创新资源，已经成为了具有国际竞争力的领军型企业。

“十四五”时期将是中国从小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键过渡期。为了抓住未来的国家战略机遇，广大中国企业正积极思考，判断市场与行业在未来的关键变化，从全球视角重新审视自身国际定位，抓紧研究制订未来的总体行动纲领，体系化地形成一套极具针对性的企业增长逻辑，力求企业的转型与突破与全球经济发展和国民经济发展趋势相一致，在中长期坚持对标世界一流企业，实现国资委在征求意见的《关于中央企业创建世界一流示范企业有关事项的通知》中提出的“三个领军”、“三个领先”和“三个典范”的目标。

结合德勤多年的政府及国有企业咨询服务案例和经验，以及正在策划的“十四五”项目，为了保障“十四五”规划的质量达到高标准，我们建议可以考虑以下五个关键质量要素，包括：国际化、前瞻性、创新性、整合性和实操性。（参见图1）

图1：“十四五”规划关键质量要素



- **国际化**：在复杂的国际环境下，从全球范围内考虑公司的市场与资源分布，优化配置组合，提升国际竞争力
- **前瞻性**：以长远眼光审视和预测经济形势与行业趋势，准确分析风险与机遇，未雨绸缪地系统谋划，赢得动态发展
- **创新性**：区别于竞争对手，带来技术、产品、商业模式等多方面变革，在激烈的竞争中保持独特的差异化优势
- **整合性**：保持总体战略规划与职能、业务专项以及各分子项目的相互关联性和有序协调性
- **实操性**：充分考虑中国“国情”和国企“企情”的实际要求，合法合规地高效实施

来源：德勤研究

上述五大关键质量要素可帮助企业制订“十四五”规划时检验规划内容是否达到高标准。

2. 全球经济放缓，不确定性加剧

2.1 全球化发生逆转与国际分工新动向

G20杭州峰会将数字经济定义为以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。

在上一轮全球化进程中，尤其自中国于2001年加入世界贸易组织以后，国际分工的深化已经使得全球供应链发展成为各国间高度关联的供应网络，产业链的相互依赖性将各国紧紧联结在一起，没有任何一个国家可以单独完成某一产业的完全自给自足。以汽车制造业为例，中国生产了全球70%以上的轮毂、30%以上的轮胎和发动机。如果中国工厂停摆，将会导致全球汽车制造工业停摆。

随着技术的进步以及国际分工的进一步分化，不仅各国在全球贸易中的比较优势逐渐发生变化，各国内部的收入分配结构也受到了影响，贫富差距进一步拉大。这就使得原有的多边贸易体制和多边宏观经济政策协调机制受到了冲击。各国保护主义和民粹主义抬头，美国与贸易伙伴的经济摩擦日益深化，全球地缘政治的不确定性逐渐加深。作为全球经济发展重要推动力量的全球贸易，面临巨大的下行压力。

新冠疫情演变成为全球大流行病，进一步为放缓的全球经济蒙上阴影。国际货币基金组织预计2020年全球经济将陷入负增长，至少到2021年才会看到复苏的迹象。随着各国采取措施应对疫情，市场供需双侧受挤压，全球供应链体系的正常运转受到严重冲击。在这一背景下，世界各国开始反思各自在全球价值链中的定位，探索新的合作模式。各国对于战略物资的生产将会向本地集中；关键产业供应链或将以区域协同替代全球布局；另外，跨国公司的供应链布局将着重考虑在效率和韧性之间实现新的平衡。

2.2 疫情令全球加速进入全面数字经济时代

当前全球正处于新一轮科技及产业革命爆发期，数字化技术与生产生活深度融合，联合国贸发会议发布的《数字经济报告2019》显示，2018年广义数字经济占全球GDP的比重达到了15.5%。各国都在积极出台推动互联网、人工智能、大数据等新兴技术进步的政策，如日本宣布要在2020年成为全球最发达的IT国家，英国希望通过数字经济重构竞争力，德国则注重发挥数字经济的创新潜力来实现长期增长和充分就业。数字化技术将带来更加精准的创新、推动智能制造和精益化生产、颠覆传统消费方式，成为全球高质量发展的动力。

新冠疫情期间，居家隔离成为最好的抗疫方式，借助于互联网等数字技术，多种形式的在线业态迅速成长。众多互联网企业推出针对企业的线上办公服务平台，远程办公迎来发力点；在线教育、娱乐也大受追捧；精确的数字算法帮助电商平台更精准地匹配消费者需求；电子商务借助智慧物流与数字技术，实现进一步突破；另外，利用人工智能+5G+大数据+云计算助力疾病医治预测，改善民生。各行各业对于通信基础设施的要求持续升级，与数字化技术的融合进一步加深，全球加速进入全面的数字经济时代。

3. 中国经济从高速增长到高质量发展

3.1 供给侧改革与技术创新拉动高质量发展

全球不确定性上升的背景下，中国经济也由高速增长阶段转向高质量发展阶段。在衡量高质量发展的指标体系中，除了GDP增速，区域协调、民生改善、社会进步、生态环境等也是重要因素。高质量发展将以深化供给侧结构性改革为主线，实现要素和资源的最优化配置，坚持改革开放，加快科技创新，推进新旧动能转换，推动产业结构转型升级，通过发展数字经济，提升经济运行效率和韧性。

前期的高速发展，已经让高杠杆成为中国经济中长期的挑战，国家金融与发展实验室发布的中国杠杆率报告显示，2019年底国内实体经济部门杠杆率达到245%。受新冠肺炎疫情影响，中国政府已经提出2020年将适当提高财政赤字率、发行特别国债、增加专项债券规模等措施，这意味着杠杆率将进一步提高。对于承担国民经济发展重要任务的国有经济来说，预计会有更加严格的预算约束。

因此，中国需要适应经济增速的放缓，为高质量发展创设有利环境，降低高杠杆所可能引发的结构性失衡可能性，这样才有更多的时间和路径，解决资源紧缺、环境污染、人口老龄化等长期的社会问题，最终实现高质量发展。

3.2 数字经济提速新旧动能转换

在向高质量发展转型的过程中，中国经济正经历周期性减速和结构性调整双重因素叠加，尽管增速下滑，但中国经济正在逐渐释放更多的增长潜力和动能。

首先，数字经济的发展带动了“新基建”投资的日益攀升。凭借着强大的市场容量和技术水平的发展，中国将数字经济带入了经济生活的方方面面。根据国家互联网信息办公室发布的《数字中国建设发展报告（2018）》，2018年中国数字经济占GDP的比重接近35%。数字经济的发展将帮助中国从贸易大国向贸易强国的转变。疫情过后，“新基建”将发力于科技端的基础设施建设。新基建主要集中在三个层面，即信息基础设施、融合基础设施、创新基础设施，将聚焦于5G、人工智能、工业互联网以及物联网等领域，推动数字经济加速发展和渗

透，助推中国经济转型升级。其次，经济增长模式从投资驱动转向消费拉动。2019年社会消费品零售总额超过41万亿元，最终消费支出对GDP增长的贡献率达到57.8%，连续7年成为经济增长的第一拉动力。同时，中国的消费结构仍在升级，恩格尔系数已经与较高收入国家持平(28%左右)，服务消费支出占比已接近50%。疫情期间，在线消费业态繁荣驱动零售类企业加大对数字化和信息化技术的投入，重塑消费生态。在强调“扩大内需”且探索供给模式变革的同时，加快培育电子商务、智慧物流等消费新业态，“消费下沉”、“精准消费”和“精致消费”将释放更多增长潜力。

另外，科技创新对经济发展的推进作用已经显现。作为科学技术代表的信息传输、软件和信息技术服务行业对GDP的贡献率在最近几年一直维持在10%以上的水平。世界知识产权组织(WIPO)认为中国已经从主要的技术使用者转变为技术生产者，科技创新逐渐成为经济增长的重要推动力量。



4. 向“现代化”迈进： 更多的战略机遇窗口

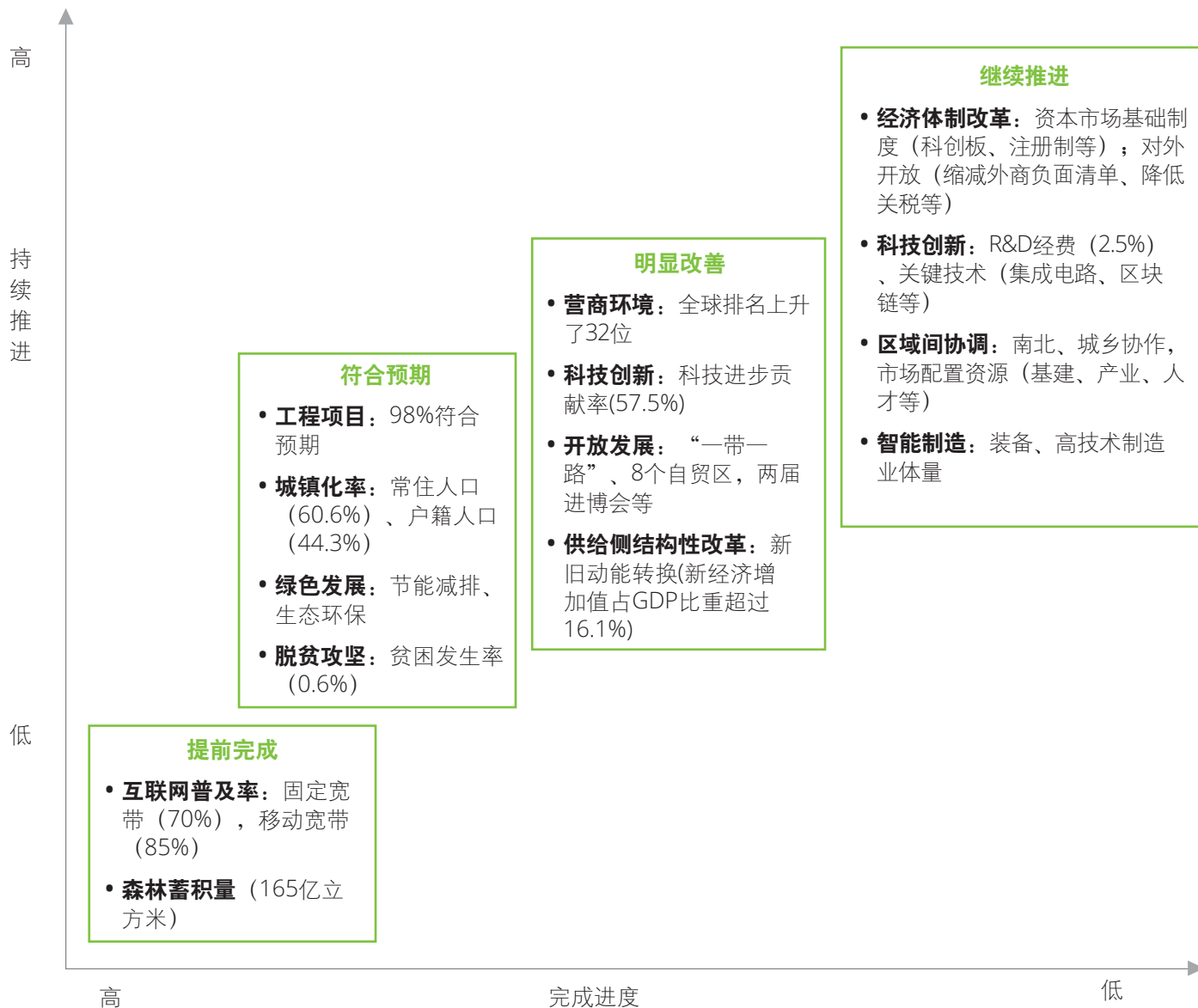
4.1 “小康社会”开启，向“现代化”迈进

2020年是“十三五”规划的收官之年，也是中国实现全面脱贫，建成小康社会的元年。“十四五”将是中国从小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键过渡时期。“十三五”规划成果的完成情况对于“十四五”规划的定调方向至关重要。

“十三五”规划纲要涉及19大领域、165项重大工程项目。《全国人民代表大会财政经济委员会关于<中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要>实施中期评估的调研报告》认为“十三五”规划完成情况总体符合预期，在营商环境改善、高水平开放等领域取得显著成果。根据《世界银行营商环境报告》，2019年中国营商环境位列全球第46位，较2018年提升了32位。其次，“一带一路”倡议逐渐成为全球共识，且成功举办了两届中国国际进口博览会。另外，供给侧结构性改革成效明显，新动能逐渐发展壮大，2018年全国“三新”（新产业、新业态、新商业模式）经济增加值占GDP比重超过16%，同比增长12%，新旧动能转换步伐加快。

金融支持实体、自主科技创新能力和区域协调发展等方面仍有进一步提升的空间。例如，中小企业依然面临融资难和融资贵的问题，非金融部门企业杠杆率维持在150%左右，高于国际清算银行警戒线（90%）；研发（R&D）经费投入强度在2019年为2.2%，2020年实现2.5%的规划目标难度较大；南北地区与城乡之间在基建、产业、人才等资源配置方面依然存在不协调的问题（参见图2）。

图 2：“十三五”规划完成进度分析



资料来源：《全国人民代表大会财政经济委员会关于<中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要>实施中期评估的调研报告》，《世界银行2019营商环境报告》

中央经济工作会议是每年规格最高的经济工作会议，为来年的宏观经济发展指明方向。2019年底的中央经济工作会议确定了稳中求进，坚持以供给侧结构性改革为主线，科技创新取得突破的政策基调；提出六大重点任务——贯彻新发展理念、坚决打好三大攻坚战、确保民生特别是困难群众基本生活得到有效保障和改善、实施积极的财政政策和稳健的货币政策、推动高质量发展、深化经济体制改革，推进经济高质量发展。

图 3：2019年中央经济工作会议重点任务与主要内容

重点任务	主要内容
1 贯彻新发展理念	贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，推动 高质量发展
2 打好三大攻坚战	<ul style="list-style-type: none"> • 确保脱贫攻坚任务如期全面完成 • 打好污染防治攻坚战，突出精准治污、科学治污、依法治污 • 金融体系总体健康，具备化解各类风险的能力
3 确保民生	<ul style="list-style-type: none"> • 稳定就业总量，改善就业结构，提升就业质量 • 深化医疗养老等民生服务领域市场化改革和对内对外开放 • 坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位
4 继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策	<ul style="list-style-type: none"> • 积极的财政政策要大力提质增效，更加注重结构调整，做好重点领域保障 • 稳健的货币政策要灵活适度，保持流动性合理充裕，降低社会融资成本
5 推动高质量发展	<p>高质量发展是指经济在兼顾增长速度的同时更加注意质量，从内涵来看，需要：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 高效益：推动服务业发展，推动生产性服务业向专业化和价值链高端延伸，推动生活性服务业向高质量和多样化升级 • 稳定增长：加快落实区域发展战略，完善区域政策和空间布局 • 创新驱动：深化科技体制改革，加快科技成果转化应用；打造一批有国际竞争力的先进制造业集群，提升产业基础能力和产业链现代化水平；大力发展数字经济
6 深化经济体制改革	<ul style="list-style-type: none"> • 加快国资国企改革 • 加快金融体制改革，完善资本市场基础制度，稳步推进创业板和新三板改革 • 扩大对外开放，继续缩减外商投资负面清单；引导企业开拓多元化出口市场；降低关税总水平；推动建设海南自由贸易港

来源：新华社，德勤研究

在“十三五”规划成果大部分已经完成的情况下，通过深入分析2019年中央经济工作会议（参见图3）提出新要求的基础上，我们预期未来将紧紧围绕高质量发展，全面建成小康社会，为2035年基本实现社会主义现代化的目标打下坚实基础。

4.2 重点关注六大战略机遇

基于“十三五”规划中期成果的评估分析，中国政府已在谋划未来的发展蓝图。2018年底开始，中央政府发布了一批涉及2025~2035年中长期发展目标的政策和指导意见（参见图4），仔细研读这些政策，并进行分类，会发现高水平开放、改善营商环境、区域协调发展、补足民生短板、创新驱动发展以及重视生态环境六大领域成为重点关注的共识（参见图5）。

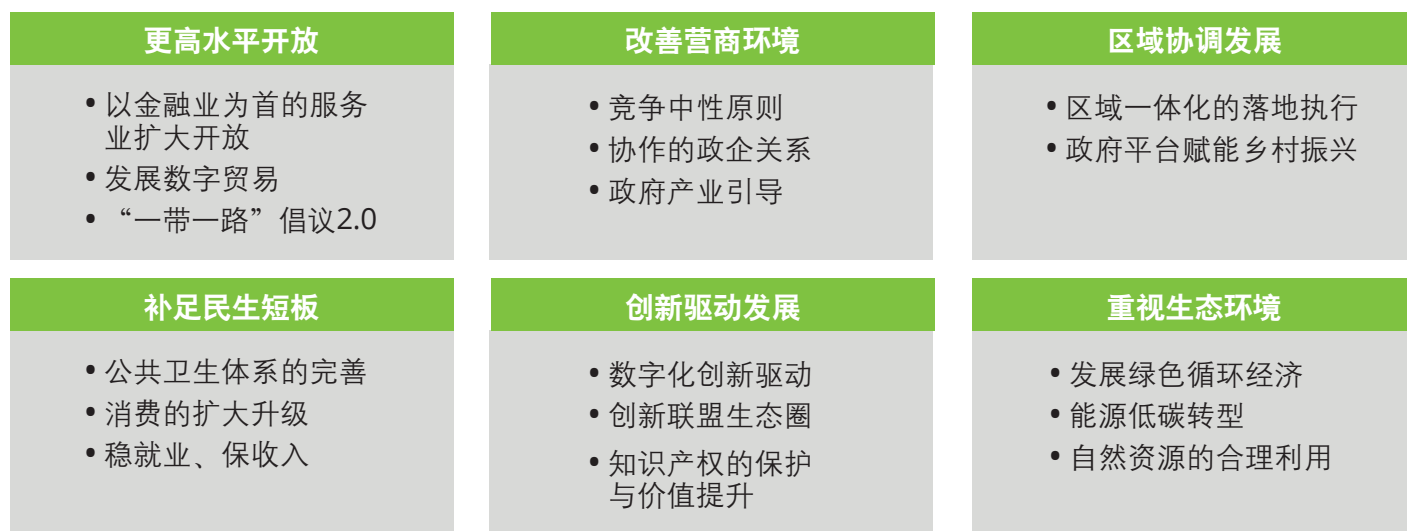
2019年4月起，各地发改委开始发布“十四五”规划前期课题研究招标项目，到2020年3月，共有21个省份对外公开招标510项研究课题。通过对课题的统计分析，发现上述六大领域的占比超过70%（参见图6）。

图4：“十三五”末期发布的中长期政策及指导意见

政策名称	发布时间	目标规划时间		
		2021-2025	2026-2035	2036-2049
中共中央国务院关于建立更加有效的区域协调发展新机制的意见	2018.11	✓	✓	✓
中共中央国务院中国教育现代化2035	2019.2	✓	✓	
中共中央国务院关于建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系的意见	2019.4	✓	✓	✓
中办国办数字乡村发展战略纲要	2019.5	✓	✓	✓
中办国办关于加强和改进乡村治理的指导意见	2019.6	✓	✓	
国务院关于促进乡村产业振兴的指导意见	2019.6	✓	✓	
中共中央国务院交通强国建设纲要	2019.9	✓	✓	✓
中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定	2019.10	✓	✓	✓
中共中央国务院关于推进贸易高质量发展的指导意见	2019.11	✓		
中办国办关于强化知识产权保护的意见	2019.11	✓		
中共中央国务院关于营造更好发展环境支持民营企业改革发展的意见	2019.12	✓	✓	✓
中共中央国务院关于深化医疗保障制度改革的意见	2020.2	✓	✓	
中共中央国务院办公厅关于构建现代环境治理体系的指导意见	2020.3	✓		

数据来源：中国政府网，德勤研究

图5：中长期值得关注的发展方向



来源：德勤研究

图6：各省“十四五”规划研究课题分布

	更高水平开放	改善营商环境	区域协调发展	补足民生短板	创新驱动发展	重视生态环境	六类总和占比
北京	3%	13%	15%	23%	13%	8%	73%
上海	8%	13%	10%	27%	8%	13%	79%
天津	6%	6%	16%	23%	16%	10%	77%
吉林	5%	2%	10%	17%	12%	12%	59%
辽宁	5%	10%	14%	29%	14%	10%	81%
内蒙古	5%	5%	9%	18%	18%	23%	77%
河北	5%	0%	30%	15%	5%	10%	65%
山西	4%	4%	13%	13%	17%	13%	63%
江苏	4%	9%	18%	16%	9%	13%	69%
浙江	0%	9%	17%	9%	9%	17%	61%
安徽	6%	11%	17%	28%	11%	6%	78%
福建	5%	9%	23%	18%	9%	5%	68%
江西	5%	0%	11%	21%	11%	11%	58%
山东	10%	15%	5%	10%	10%	10%	60%
湖北	0%	12%	18%	29%	6%	6%	71%
湖南	6%	6%	13%	22%	6%	9%	63%
广东	6%	13%	13%	13%	13%	6%	63%
海南	20%	10%	0%	20%	0%	10%	60%
四川	15%	0%	15%	31%	15%	15%	92%
贵州	4%	0%	9%	22%	9%	13%	57%
甘肃	0%	0%	20%	0%	0%	20%	40%
总计	5%	7%	14%	20%	11%	11%	68%

数据来源：各地发改委网站，德勤研究

• 更高水平开放

2020年1月份正式开始实施的《中华人民共和国外商投资法》以法治化手段，强力地保证了未来更高水平开放的发展。以金融为引领的服务业开放将是重点领域。中美贸易协议的达成了银行服务、信用评级服务、电子支付服务、金融资产管理服务、保险服务、以及证券、基金管理及期货服务6个方面的扩大开放举措，促使金融行业全面开放的时间点提前，证券、期货、基金公司外资股比限制已经于2020年取消。更多外资金融机构将进入中国市场，中国的金融市场运行规则逐步融入全球体系，持续扩大的服务业开放将有助于各地区实现服务经济从数量追赶型向创新引领型的跨越。

作为推动高水平开放的重要方式，自由贸易试验区和自由贸易港以投资便利化、贸易便利化等为主要内容，将为全国其他地区提供可推广和复制的经验。特别是对于发展以数字贸易为代表的服务贸易，将带来更多的创新机遇。

高水平开放是一个双向过程，将有更多的中国企业借助“一带一路”倡议走向世界。“一带一路”为世界贸易和经济增长提供了新空间，更多跨国公司和民营企业的参与将让“一带一路”倡议的发展更具有包容性。

• 改善营商环境

2020年1月份开始施行的《优化营商环境条例》将帮助中国打造市场化和法治化的营商环境。中国政府定义的营商环境是指企业等市场主体在市场经济活动中所涉及的体制机制因素和条件。通过持续深化简政放权、放管结合以及优化服务改革，不仅将促进中国的营商环境与国际接轨，还将帮助中国构建新型亲清政商关系。依托智能化的手段，政府部门将创新行政方式、提高行政效能，建设服务型政府，为企业提供高效和优质的营商环境。

2020年4月发布的《中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》，强调了要消除各类隐形壁垒，让要素自由流动。这是中国改革和建立世界一流的营商环境的重要举措，将激发更多经济活力和创造力。

中国政府鼓励、支持、引导非公有制经济发展，激发非公有制经济活力和创造力的政策方向将得到延续。深化和推广竞争中性原则，深化国有企业改革，消除国有经济和非公有制经济在资源配置上的不均衡状态，在融资和市场准入方面平等对待内资企业、外商投资企业等各类市场主体，激发各类主体活力。

• 区域协调发展

“十九大”首次将实施区域协调发展上升为国家战略。过去五年，京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设、长三角一体化战略四个重大国家战略均已完成顶层设计。未来，黄河流域生态保护和高质量发展规划也将成为区域协调发展的关键。

“十九大”报告提出“实施乡村振兴战略”，并强调“建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系”，坚持城乡融合发展、推进城乡发展一体化将是需要思考和解决的重要课题。各地政府将深入分析当前推进城乡融合发展的体制和制度障碍，助推乡村振兴战略的实施。

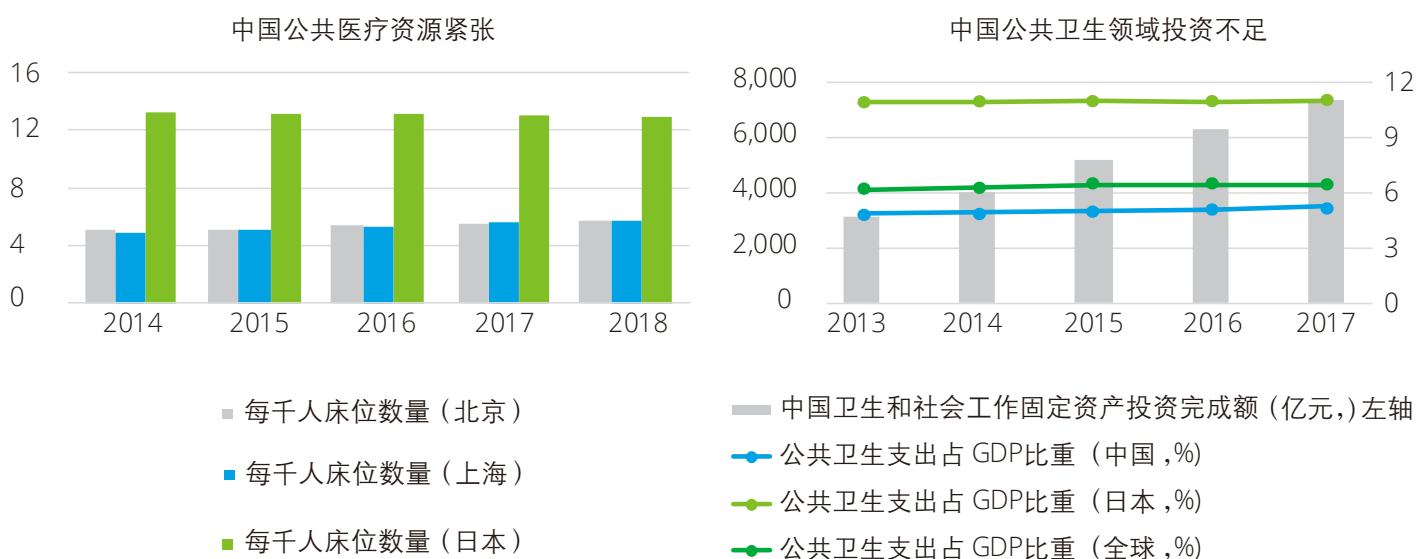
中国城镇化思路正在发生变化，中心城市和城市群正在成为承载发展要素的主要空间形式。中心城市将成为推动城镇化和城市发展的动力源，同时完善土地、户籍、转移支付等配套政策，提高城市群承载能力，推进城市群基础设施、产业布局、生态环保以及公共服务的一体化发展。

• 补足民生短板

为了满足人民美好生活需要，未来补足多方面的民生短板将是重要趋势。

新冠疫情的爆发，在充分体现了大国集中资源办大事的体制优势的同时，暴露了中国在公共服务领域的资源分配不均、应急处理机制不健全等多种问题，为中国实现现代化目标埋下了隐患。以公共医疗资源为例，尽管近年来向公共卫生领域的政府财政预算以及社会投资逐年增多，但中国公共卫生支出始终处于较低水平，同时由于人口众多，中国发达城市人均享有的公共医疗资源远不及日本等发达国家的平均水平（参见图7）。

图7：中国公共卫生领域短板



数据来源：WHO，国家统计局，国家卫健委，德勤研究

补足医疗、教育、养老等方面基础设施的短板，加快建设养老服务体系，努力推进国家基本公共服务均等化将成为各级政府的首要任务。

2019年的政府工作报告首次将就业列为衡量经济发展的重要指标，稳就业将成为民生领域的一项重要工作。另外，科学合理的改善收入分配体系，保证人民群众生活真正达到小康水平，也将是重要议题。为了充分的满足人民美好生活的需要，还需要扩大消费供给，并促进新业态模式发展。

• 创新驱动发展

创新是实现高质量发展的关键所在，将是今后长时期中国经济发展、增强产业创新力和竞争力的重要主题。

提升龙头创新企业孵化能力将有助于培育更多创新创业企业，带动创新产出的速度。加快创新资源聚集，加强对创业创新的政策倾斜；提升人才吸引和资本聚集效率，推动创新资源的聚集壮大；改善创新环境氛围，加强技术研发平台建设和信息共享，提升创新生态的效率。

大力发展数字经济将推动信息基础设施的持续升级，5G、大数据、物联网、云计算、人工智能等新一代信息技术快速广泛渗透于经济社会各个领域，促进传统产业转型。先进制造业集群将为国民经济可持续发展注入强大的新动能，全面推动高质量发展。

从长期看，“人口红利”逐渐消失，经济发展将向“人才红利”要效益，各地政府需要把握机遇，深入实施创新驱动战略，激发科技人才创新的积极性。

• 重视生态环境

在“美丽中国”战略指引下，未来将通过发展绿色循环经济、能源低碳转型以及自然资源的合理化利用，保护生态环境，实现可持续发展。

培育壮大节能环保产业，生产过程的环保合规要求提高。推进资源全面节约和循环利用，促使企业成本结构变化，绿色产品服务供给增加，不符合环保规格产品面临淘汰。倒逼高污染、高耗能及生产方式不符合环保标准的企业退出市场。能源消费将更加注重多种能源的互补利用，进而提升能效、降低碳排放和用能成本。同时，市场化的能源交易、消费行为将不断增加。

5. 行业竞争格局发生剧变

5.1 从“质的提升”向“智的飞跃”

中国已经高度融入全球产业链，但技术应用、制造业回流等长期趋势叠加疫情爆发正在改变全球产业链分工合作模式。各行业力争从低附加值向高附加值攀升，并有望借助数字技术实现“智的飞跃”。

经济放缓和经济结构转型进一步挤压低附加值产业生存空间，高附加值、高技术产业，受政策利好和国内需求支持而具有更大增长空间。不论是国家重点发展的战略性新兴产业、新基建，还是投资界热烈讨论的“国产替代”，都强调发力于高新技术进行价值链攀升，以满足自身产业升级和高价值产品出口需求。以5G为例，处在复杂的国际环境下，中国5G发展和5G网络设备国际化受到阻碍，打造产业链和技术标准已成为全行业共识。

智能制造助力实现大国重器自主能力。技术创新、智能制造已成为中国制造业发展的关键词，数字技术为传统制造业的发展提供了新的契机。中国在人工智能应用领域表现突出，其中制造业的人工智能市场规模有望从2019年开始保持年均40%的增长率，在2025年超过20亿美元。服装、家居等领域的大规模个性化定制，航空、汽车等领域的网络化协同设计模式，电力装备、工程机械等领域的远程运维模式等形成一批可复制、可推广的新模式，也正推动行业生产和服务模式转型。

全球市场变化推动产业借助智能化技术改善业务模式。例如，受疫情影响消费领域“非接触”式商业带来社会需求格局改变，企业纷纷加快线上业务布局。制造业供应链过度集中和不透明问题凸显，未来供应链转向多元化，供应链全流程数字化、网络化、智能化成为趋势。

5.2 以平台思维产业互融

平台经济对经济和社会的影响在新技术条件下更加凸显。原有的行业边界、产业链边界、专业化分工边界被打破，跨界融合成为数字经济时代重要趋势。

电商领域、出行领域均已出现具有代表性的平台，这类平台模糊了垄断与竞争之间的传统界限，通过与各主体间建立紧密联系的生态而拥有了对产业链、价值链的高度掌控力。当前快速发展的平台大都集中在消费品和服务领域，未来随着工业互联网发展，更多生产领域的平台也将焕发生机。如在能源领域，油气企业跨界新零售，电网、新能源、电动车企业搭建平台开启能源与交通系统的融合。

以汽车产业为例，无论是智能网联、自动驾驶，还是共享出行的产业发展趋势，传统由主机厂主导的供应链模式必将发生改变。首先，利润分配将发生变化，主机厂将从硬件制造向软件、服务供应商转型，从而让渡制造利润，允许零部件企业参与更前端的角色，并以参股、合资、利益共享等合作方式开展共同研发；其次，科技、互联网供应商将加入价值链网络，主机厂近几年在同高科技、互联网企业的不断磨合之后，逐步建立更深度的合作模式：例如建立母基金参与直投、旗下子公司同互联网企业建立合资公司的形式等等。

5.3 集中度提高 张力增强

产业张力主要体现在产业不断筑高护城河，通过优势资源聚合增强产业爆发力。

准入放开将导致竞争主体多元化。在全新的市场开放环境下，外资机构将有机会更多地参与到国内市场的竞争中来。以金融业为例，成熟经济体的外资银行和保险机构将可以在国内获得更多业务机会。特别是面对高价值客户和高增值业务，外资机构具备更多成熟经验和跨国服务能力，这必将促使国内机构积极应对竞争。并且外资机构在华发展更倾向于“高质量”和“可持续”的策略，也将使得国内机构积极考虑如何加强自身核心竞争力，面对全新的竞争环境。

生态圈协同合作将在竞争方式中凸显出来。进一步开放之后，国内企业和外资机构在同一市场中竞争，开放为国内企业带来了竞争对手，但也带来了更多的协同合作机会。相较以往，国内企业将有更多机会去整合全球的成熟理念、经营模式、优秀资源来提升自身竞争力，同时更好地满足人们更加多样化的消费和生活需求。在全球视野下，这种协同合作效应将比以往更加凸显。特别是通过产业链的协同规划，在全球培育竞争优势，不断提升企业的生产服务效率。这种合作竞争发展模式将促使国内企业不仅关注本土企业之间的协作，而且更加关注到全球企业之间的协同合作，这也将进一步带动中国企业走向世界。

优势资源聚合，蓄能爆发。随着进一步开放，国内供给侧改革不断深入，各行业都将面临竞争门槛升高，降本增效，提质发展等挑战，行业的整合将带来行业集中度的提升。在零售物流、生产制造、能源、医药健康等行业，中长期将迎来更多行业整合机会，产业集中度进一步提高。头部企业将整合资源能力，着重解决产业面临的关键挑战，如“卡脖子”技术的突破，并为未来产业发展蓄能。

6. 企业转型突破—高质量与可持续

中国“十三五”规划的“创新、协调、绿色、开放、共享”的高质量发展理念与联合国的可持续发展目标高度吻合，17个目标的具体内容也与中国现阶段社会发展过程中所面临的挑战息息相关。未来，可持续的高质量发展也将是企业的重点战略方向。企业的盈利性与社会责任相结合，将解决社会矛盾纳入商业模式和产品开发中，将环境、社会和治理（ESG）纳入业务战略中。例如，科技企业可以思考如何通过运用自己的产品更有效地帮助政府完成“乡村振兴”的目标，“惠民”的同时获得盈利。高质量和可持续的战略方向，意味着未来企业需要全方位的转型升级。

6.1 多元化创新驱动

未来，企业实现高质量可持续发展还需加强核心技术创新，“卡脖子”技术攻关，提升产品竞争力，同时注重创新成果产权化、商品化和资本化，实现知识产权价值化，让技术创新成为可持续发展的驱动力。国有企业也将被赋予更大的责任，推动企业认真梳理产业的战略性需求，凝练“卡脖子”技术攻关方向；在企业科技创新体制机制，吸引和培育科技创新人才，促进科技成果转化等方面起带头作用。

利用技术创新挖掘客户价值：数字技术的应用可以充分挖掘客户需求，提供定制化产品服务，开发尚未涉及的细分市场和盈利机会。同时帮助企业有效权衡成本与定制服务，使企业以较低的边际成本提供定制产品。技术创新允许企业实现更多数字化服务，如人工智能使企业可以在任何时候任何地点为客户决策提供支持，为客户提供更优质的交互体验，增强企业对客户的竞争能力。

利用技术创新降本增效：智能化应用能够为机构增强决策能力，提供有价值的洞察，从而改善企业决策，提升经营业绩、降低风险。新技术的应用还可以精简业务流程，通过自动化提高常规流程的效率，从而降低成本、释放产能。如在石油领域，国内外油气公司采取一系列技术推动降本增效措施——利用物联网监控石油钻塔、炼油厂、车辆和电力系统，或投资科技公司，尤其关注能显著降低运营成本的高新技术。

利用技术创新拓展价值链：传感器、人工智能、云计算、预测分析等新兴技术的应用正在快速改变企业的产品设计、生产、分销和服务方式。这些变革所引发的颠覆性影响达到空前水平，致使数字世界和现实世界的界限日益模糊。智能化供应网络能够综合来自不同渠道和地区的数据与信息，为产品实际生产和分销提供助力。传统的价值链逐渐演变为矩阵式的价值网络。基于这一网络，企业能够与生态体系内的任何相关方开展数据和信息的传送和接收，从而有效应对多变的市场环境，并发掘新的价值。

6.2 产业布局升级

从中长期看，全球经济格局调整，国际分工体系向多元化发展，国际价值链重塑，企业需站在全球视角向价值链高端攀升，同时做好产融结合与多元化业务协同，保持企业可持续发展的动力。

嵌入全球价值链高端环节。中国企业已经高度融入全球价值链，但相较跨国企业对全球价值链的整合能力、引领作用和所得收益，仍有很大提升空间。要改变处于全球价值链中低端现状，提升国际分工地位，企业需聚焦创新发展。如围绕国家战略需求和产业发展规划，更多投入战略新兴产业；强化自主创新和关键核心技术攻关；提升创新生态效率，推动政产学研通融创新；利用海外并购走出去，提高并购后整合管理能力。

探索新形势下产融结合之路。技术突破、产业升级转及商业模式创新成为企业能否可持续成长的关键，金融支持在此过程中必不可少。未来，企业产融结合的主要方向之一是支持产业链延伸上下游，从基础产业链到技术研发环节，增加产业的附加值。另外，依托实体产业发展金融产业，如通过平台提供供应链金融，整合上下游客户资源，提高效率。产融结合过程中的风险管控和应对也十分关键。只有重视风险监测、控制，做好应对机制，才能更好地满足企业的金融需求。

注重有效多元化业务协同性。未来，企业或因受到互联网思维影响，或出于对冲外部风险考量，将更积极进行多元化投资，特别是增加业务科技元素。企业进行多元化发展同时将秉承相关多元化，更加注重挖掘业务协同性——企业的科技投入与下游场景结合，解决下游发展问题，打造大规模应用场景。如运营商由围绕C端开发消费者用户，转变为发展5G延伸产业链，通过产业互联网开发更多to B客户。基础设施建设企业转型向环保等重资金领域，延伸机器人等业务模式，探索未来是否可以从项目总承包商（EPC）转向平台公司。能源企业将科技元素融入到能源场景，自带场景做机器人巡检。

6.3 数字卓越运营

企业卓越运营的目标是在持续改进和创新过程中推行有效且高效的业务模式和业务流程。随着数字技术渗透各行各业，企业传统或单一的业务模式也发生变化。汽车行业里的新零售模式就是典型的数字化重构业务，车企逐步从以场地、货物资产为核心，转变成由数字化为驱动、以客户需求为中心。能源企业也将数字化视为实现能源转型的重要途径。油气领域内，部分石油公司设立宏大愿景，由集团CEO直接领导投资上亿美元进行整个集团的数字化改革，且通常与战略伙伴合作。也有石油公司通过职能部门（钻井或生产）或业务单元（如重油、深水、非常规、LNG）驱动数字化转型，关注特定痛点及机遇。虽然企业采用的战略不尽相同，但数字化无疑正深刻影响着油气行业的运营、投资以及组织机构。数字化时代的卓越运营在战略、组织架构、人才、技术投资和流程方面都呈现新的特点。

敏捷战略和强执行为引领。快速变化的行业环境中，竞争优势常常会在短期内变化。企业应不断审视市场，了解行业内价值的转移以及领先业务模式，开展新的战略行动。企业还需加强战略执行力，包括战略共识程度、战略分解和调整的及时性、组织系统的效率、考核评价以及人员能力，并在制定战略同时启动战略管理，不断优化组织系统，确保落实到位。

组织架构和人才为支撑。改善组织架构是为了能让相应人员及时做出决策，从而实现其数字化愿景。如调整组织架构，简化层级结构以改善决策制定；组建跨部门团队，提升敏捷度和创新能力；或判断至关重要的新角色和职位，基于企业未来的可能性进行招聘，并吸引有恰当技术专长且能组建高效团队的人才。员工学习和个人发展也至关重要，企业应将学习纳入长期愿景中，提升员工敬业度和生产效率。同时不要忽略外部人才利用，扩宽视野以提供创新产品。

数据技术与基础设施为工具。企业可以利用数据和技术实现持续改进。企业需要了解现有基础设施和愿景之间存在差距，投资于改变数据存储和处理方式的云基础架构，支持大型平台并扩大规模以满足不断增长的数据需求。当然，企业在数字化投资时要注意寻求不同项目之间的协同效应，才能加快目标的实现。

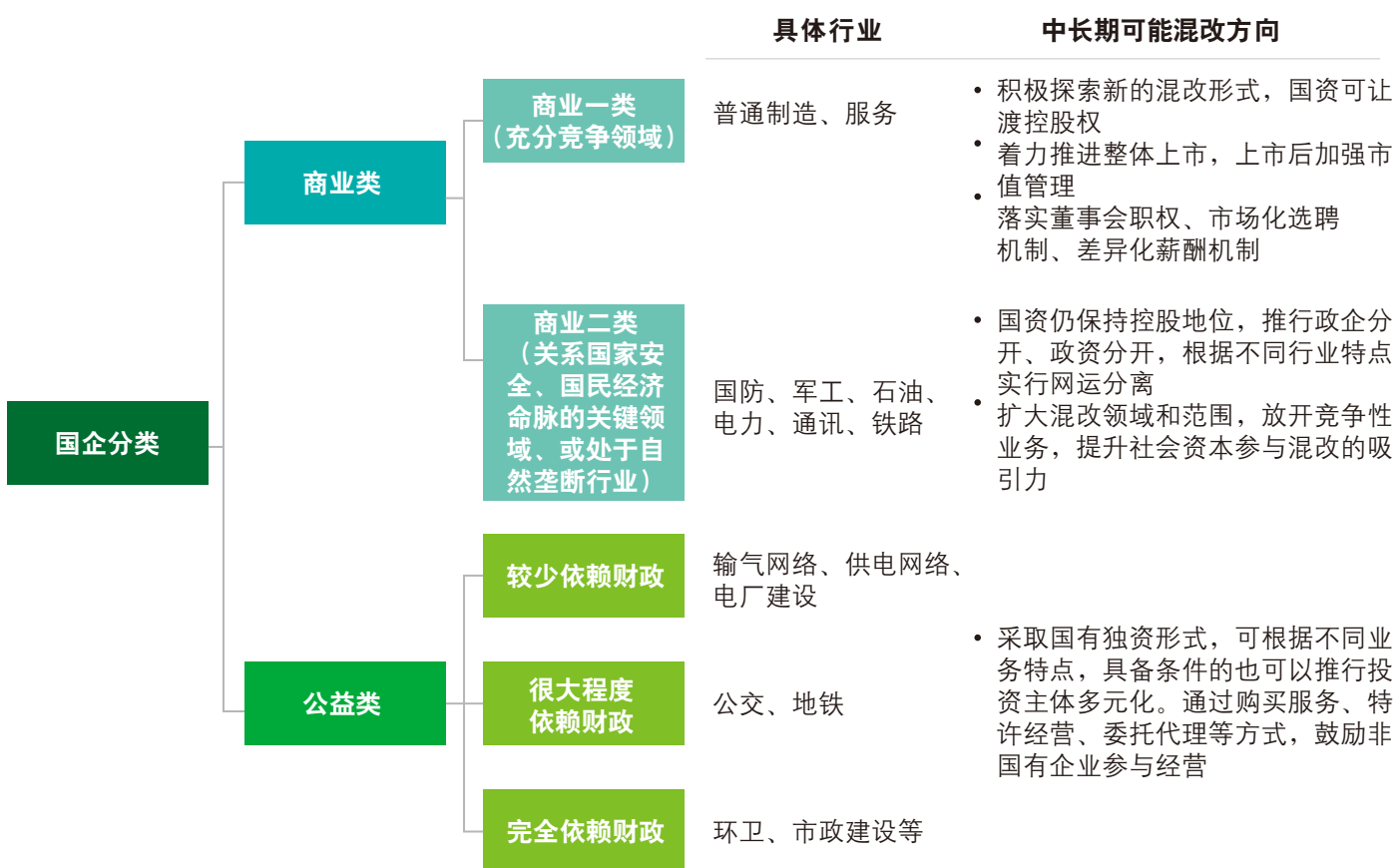
流程改善为加速器。企业越来越注重利用自动化技术，采用敏捷方法实现快速发展。如利用机器人技术、人工智能等技术，实现流程自动化，降本增效。流程改善还体现在制定简化方法，降低缓慢决策流程的制约，快速成功地开展实验，实现迅速有效的概念验证。

6.4 体制机制支撑

2019年是国有企业混合所有制改革（以下简称混改）的攻坚之年：不仅混改项目数量呈密集增长，涉及行业从竞争性向垄断领域过度；混改层级则从子公司、孙公司、地方国企层层推进至央企集团层面；混改路径上，国资在充分竞争领域从控股逐步退至参股，有序推进从管企业到管资本的转变。另外，去年一系列政策文件出台，使得混改的政策框架日趋完善，包括《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》（《混改意见》）、《中央企业混合所有制改革操作指引》等规范性文件的颁布，对混改的分类管理、路径方式、基本操作流程等提供了实操指导意义。

未来，随着全球贸易摩擦加剧，海外市场准入门槛大幅提高，中国将坚守其不断扩大开放的承诺，国企混改将全面铺开，并将呈现出以下几方面趋势：

图8: 中长期不同类别国企可能的混改方向



来源：国资委、德勤研究

广度和力度：电力、油气、铁路等自然垄断行业将成为未来混改的一个重要改革主体，出现新的看点，扩大改革领域和范围，放开竞争性业务，允许非国有资本平等进入。例如油气行业放开上游勘探开采、进口权，下游成品油销售和贸易权；电力行业则逐步向社会资本放开售电和配电业务。在改革力度上，部分企业更是拿出核心业务进行混改，吸引非公资本参与。例如在电网公司最新公布的混改方案中，将混改试点扩大到优质资产领域，并积极推进二级单位的混改（过往一般只在三级及以下单位混改）。

方式和路径：《混改意见》提出了多种混改方式，除非公有资本通过股权转让、增资扩股、认购可转债等形式入股国企外，政府和社会资本合作（PPP）模式、国有资本入股民营企业、优先股和特殊管理股以及混合所有制企业员工持股等均纳入混改措施进行探讨。例如近几年在一些地方城投项目积极尝试PPP模式，地方政府以财政为基础，撬动多方资本，并通过投资补助、担保补贴、贷款贴息等方式，优先支持引入社会资本的项目。

此外，混改路径上，在充分竞争商业领域，国有资本可以根据需要逐步从相对控股退至参股，也可以实行优先股、黄金股等形式。格力混改案例便开启了国有参股混合所有制企业的序幕：股权转让完成后，格力电器将脱下“国资控股”的帽子，变为无实际控制人的企业。国资退出一方面有助于企业的全球化布局，打消此前“走出去”过程中东道国对于企业政府成分的担忧，另一方面从优质资产高价退出后的地方国资委，将腾出资源发展其他新兴产业，促进当地的产业升级。

混改方向由外到里，由形式到实质。过去混改强调“混”，实现多元化股权，但改革实际情况是后续企业并未推进公司治理结构的完善。混改的一大目标是建立各方参与、有效制衡的董事会，一方面让国有股东通过董事会行使出资人的权力，真正实现从管企业到管资本的转变；另一方面确保非公有资本股东提名和委派董事的权力，有效参与公司治理。在落实董事会实权的基础上，混改企业还要积极建立职业经理人制度、市场化的薪酬机制。2019年政府工作报告首次提出“建立职业经理人制度”，将其与“完善公司治理”、“健全市场化经营机制”并列。国资委表示将积极在央企二级企业和地方国企扩大试点，逐步提高市场化招聘高管的比例。

从中长期看，国企不仅仅承担着国家规划、产业转型升级的重要任务，同时也面临来自技术、商业模式、资本市场等各层利益的考验。无论是引入战略投资、资产重组、整体上员工持股等混改举措，还是落实董事会实权、建立职业经理人制度、市场化的薪酬体系等公司治理体制的改革，都将帮助激发企业增长动力和活力，确保其运行和管理模式能够长期适应竞争环境的演变。

6.5 坚守风险底线

企业将面临“世界百年未有之大变局”，很多中国企业不得不在国际环境中识别有利条件和不利因素。因此，企业需要在战略规划中坚守风险底线，做好正向机遇把握，提前对各种风险因素有应对预案，提高风险管理的能力，系统地安排企业的战略性风险管理等保障措施的建立。

风险不仅仅是疫情和自然灾害，还包括其他的政治风险、供应链风险、合规风险等，这些风险将随着全球化程度深入而越发频繁。企业需要将割裂的各个部门的风险管理（财务、人力资源、投资）进行统筹，建立起在公司层面统一整合的风险管理系统。

其次，企业管理者需要具备超前的风险管理意识，避免出现亡羊补牢式的风险管理机制。通过情景规划的模式，对不同的风险场景进行分析和研判，建立风险的冗余系统。有了这些风险场景，企业需要不断的演练，才能够提升快速响应能力，从容地应对风险。

现在很多世界一流企业都拥有危机管理和突发事件管理机制，在全球实施统一的风险管理制度，战略性风险预控管理的工具集中体现在情景规划的应用上，它们将模拟危机作为企业的常态管理项目，提前设计可能出现的危机情景，并对解决方案集思广益，对未来不同市场和竞争场景来规划业务的策略、资源的配置。

结束语

本报告是德勤研究成果的总结。根据对未来全球和中国宏观经济发展趋势的前瞻，提出“**更高水平开放、改善营商环境、区域协调发展、补足民生短板、创新驱动发展、重视生态环境**”或成为“十四五”时期政府将重点考虑的发展方向。另外，全球化趋势的逆转和国际分工的新动向将进一步加剧了各行业的竞争，平台思维和跨界融合将成为常态。面对新的机遇和挑战，企业可从**多元化创新驱动、产业布局升级、数字卓越运营、体制机制支撑、坚守风险底线**五个方面，思考“十四五”时期的转型方向，同时还应通过考虑“国际化、前瞻性、创新性、整合性和实操性”五个质量要素来确保行稳致远。



联系我们

“十四五”规划服务问询，请联系项目联络人：

彭锺媛

德勤国资国企发展研究中心经理
电话：+86 10 8512 4881
邮箱：nopeng@deloitte.com.cn

“十四五”规划业务洽谈，请联系项目合伙人：

华北区

李鹏

德勤市场与国际部华北区主管合伙人
德勤国资国企发展研究中心全国执行负责人
电话：+86 10 8520 7844
邮箱：pengli01@deloitte.com.cn

华东区

谈亮

德勤中国业务拓展中心领导合伙人
德勤国资国企发展研究中心华东区负责合伙人
电话：+86 25 5791 6199
邮箱：kutan@deloitte.com.cn

华南区

陈耀邦

德勤华南区市场发展中心领导合伙人
电话：+86 755 3353 8227
邮箱：ybchan@deloitte.com.cn

华西区

张鹏

德勤华西区市场发展中心领导合伙人
德勤国资国企发展研究中心华西区负责合伙人
电话：+86 23 8823 1188
邮箱：pacheung@deloitte.com.cn

费达

德勤华东区市场发展中心领导合伙人
电话：+86 21 6141 1882
邮箱：dfei@deloitte.com.cn

王允娟

德勤国资国企发展研究中心华南区负责合伙人
电话：+86 755 3353 8698
邮箱：yjwang@deloitte.com.cn

郭智超

德勤国资国企发展研究中心华西区合伙人
电话：+86 28 6789 8093
邮箱：kevguo@deloitte.com.cn

致谢

在报告撰写过程中，除执笔团队外，德勤中国市场与国际部主管合伙人杨莹女士给予了多方面的支持与指导，以下各位专家亦多有贡献，特此致以衷心的感谢。他们是德勤合伙人陈维皓、冯莉、吕岩、濮清璐、谈亮、王允娟、谢安、许丽周、袁丰、赵健（按姓氏首字母排序）。



报告撰写团队：

施能自 博士

德勤国资国企发展研究中心主管合伙人

电话：+86 10 8512 5888

邮箱：normansze@deloitte.com.cn

许思涛

德勤中国首席经济学家

电话：+86 10 8512 5601

邮箱：sxu@deloitte.com.cn

陈岚

德勤中国研究院总监

电话：+86 21 6141 2778

邮箱：lydchen@deloitte.com.cn

屈倩如

德勤中国研究院高级经理

电话：+86 10 8520 7047

邮箱：jiqu@deloitte.com.cn

赵昱

德勤中国研究院经理

电话：+86 10 8512 5804

邮箱：zhaoyu@deloitte.com.cn



因我不同
成就不凡
始于1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方面因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-001SC-20



这是环保纸印刷品